



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“LA IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS EN LATINOAMÉRICA: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Administración**

**Autor:**

Jeymy Abel Flores Guzmán

**Asesor:**

Mg. Érica Gonzalez Ponce de Leon

Lima - Perú

2019

## DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico a mis padres y hermanos.

Además, también dedico este trabajo a mi segunda familia que son mis amigos de la universidad que fueron el apoyo incondicional en toda la carrera.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por todo el apoyo.

A Maj Liz Parra Efio por el empujoncito a realizar esta gran aventura.

A L. Alejandra B. F. por soportarme en mi etapa universitaria.

## Tabla de contenido

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES .....</b>	<b>25</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>27</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 .....	23
Ilustración 2 .....	23

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	10
Tabla 2 .....	16
Tabla 3 .....	17
Tabla 4 .....	17
Tabla 5 .....	20
Tabla 6 .....	22

## RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo de investigación es identificar la importancia de los manuales de organización y funciones dentro de una empresa durante los últimos 10 años en Latinoamérica. Por ello se realizó una revisión sistemática de 33 investigaciones científicas de las cuales 15 concuerdan con el objetivo principal de nuestra investigación. Debemos mencionar que se utilizaron 10 paginas online o bibliotecas virtuales, pero no todas han sido utilizadas o tomadas en cuenta ya que no concuerdan con el tema principal a estudiar. Las investigaciones que se encontraron de países que no pertenecen a Latinoamérica, investigaciones realizadas con 11 años a más de antigüedad no son considerados por no alinearse con nuestros criterios principales de investigación. Nuestra base de datos ha sido extraída de biblioteca virtual UPN, Hiperlink, Scielo, Realy, Lilacs, Google académico, Dialnet, Worldcat, Latindex.

En nuestro proceso de investigación hemos observado que los países con mayor interés en nuestro tema principal esta conformada de la siguiente forma: **México (36%), Argentina (18.1%), España (18.1%), Colombia (12.1%), Perú (6%), Brasil (1%), Chile (1%), Ecuador (1%)**. Las investigaciones referidas en nuestro país en su mayoría están relacionadas con el ahorro de costos dentro de la empresa tomando como punto importante definir bien las acciones de todos los trabajadores dentro de la empresa para optimizar los gastos de esta. También debemos tener en cuenta que las investigaciones encontradas son en su mayoría de forma descriptiva.

Los factores principales relacionados con la importancia de los manuales de organización y funciones son *medida de control, eficiencia de actividades y disminución de conflictos*.

Por otra parte, hay variables que también podemos considerar como *la seguridad en el trabajo, intereses económicos de la empresa, productividad* pero que son mas temas que solo interesan a una parte de la empresa y no en general o a beneficio de todas las partes de una empresa.

**PALABRAS CLAVES:** Manual de funciones, gestión empresarial, gestión de operaciones, MOF, manual de organización y funciones, Administración, Organización.



## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Los manuales de organización y funciones es un documento formal establecido en cada una de las empresas y son las que llevan el control de las labores que realizan cada uno de los trabajadores dentro de la misma. Para Gabriela Pintos Trías (2009) se puede definir a un manual como “un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa” o “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

En este documento es de vital importancia y un instrumento eficaz que es de gran ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa.

Es por ello por lo que esta investigación se centra en este tema no tan estudiado y solo se presenta en los libros como parte de una gestión de operaciones, una planificación adecuada o tomarlo en cuenta solo para un tema de control o para obtener la certificación de algún ISO necesario para la empresa. Para el desarrollo del trabajo se toma como alcance la información brindada en los últimos 10 años y autores latinoamericanos.

La información encontrada define que es un manual de organización y funciones y la forma adecuada de cómo deben realizarse, como también la importancia que se debe considerar dentro de la empresa y no solo tomarla en cuenta por un tema de requisito para la empresa sino al contrario es una herramienta con la cual puedes poner en claro las funciones de todos tus trabajadores y el alcance que deben tener. En temas referidos con un control interno se toma en consideración: el manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que

se realizan en una organización (Palma, 2005).(María Eugenia Vivanco Vergara 2017; p. 249)

Siguiendo con el tema relacionado con los manuales y el control interno de la empresa podemos considerar la siguiente tabla

*Tabla 1*

*Tipos de manuales de funciones*

<b>Tipo</b>	<b>Concepto</b>
Organización	Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
Departamental	Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple
Política	Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular
Calidad	Es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización

Sistema	Debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales
Finanzas	Tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador
Múltiple	Estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
Puesto	Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
Procedimientos	Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta

Bienvenida	Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.
Técnicas	Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

De acuerdo con el libro de Edgar Van Den Berghe (2009) nos dice que la realización del manual de funciones, el cual consiste en delimitar para cada cargo: su objetivo o justificación, los requerimientos que se exigen para desarrollar sus labores, la experiencia mínima, nivel educacional o título profesional, su dependencia directa y jefe inmediato quien debe reportar sus actividades, los subalternos directos, las funciones que debe desempeñar en las áreas de dirección, coordinación, control, supervisión y ejecución; las características que debe tener la persona que lo va a desempeñar, como son autoridad, don de mando, toma de decisiones, responsabilidad, experiencia en cargos similares, edad, sexo, requisitos

físicos, idiomas, conocimientos previos, etc. Y en realidad es como se debería ejecutar y establecer dentro de la empresa solo que se debe tener presente que no tan solo es de tener el manual si no darle la importancia necesaria. Por otra parte, el escritor José Castillo Aponte

(2012) nos da un enfoque desde el ámbito de RR.HH. y nos dice que el analista debe ser muy cuidadoso al redactar los términos en los cuales se identifican cada uno de los elementos constitutivos del cargo. Especial precaución se debe tener al describir las funciones del cargo; éstas deben expresarse en términos relacionados con los resultados que se logran mediante las acciones realizadas, para lo cual se recomienda encabezar cada función con un verbo en infinitivo y el resto de la frase en tiempo presente. Para no coartar la creatividad del ocupante del cargo, su descripción debe dejar abierta la posibilidad para originar nuevas funciones que faciliten el logro del objetivo de la posición. Para esto es conveniente que al concluir el listado de las funciones que explícitamente se han identificado para el cargo, se deje constancia sobre la posibilidad de realizar otras funciones que conduzcan a los resultados esperados del cargo. Y desde el enfoque de este autor nos brinda la oportunidad de enfocarnos en lo que escribimos y que debemos ser muy cuidadosos con lo que establecemos ya que puede jugar como un arma de doble filo si nos ponemos a pensar en los sindicatos que pueda haber en una empresa. El beneficio de encontrar información desde varios puntos de vista ya sea como gestión de proceso, el área de RR.HH. o tema de control podemos establecer una mejor decisión con criterio preciso y resolver la problemática de cuán importante son los manuales de organización y funciones dentro de las empresas.

Por lo tanto, como hemos identificado nuestro tema se plantea como objetivo: identificar y establecer la importancia de los manuales de organización y funciones en los últimos 10 años. Investigaremos la forma más adecuada de presentar los manuales, como su realización y contenido para que sea claro y preciso para cada cargo dentro de la empresa y la debida importancia que se le debe dar, llegando a entablar un lazo de compromiso entre todo el personal.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo se requirió de la búsqueda de información a través de medios virtuales. Los buscadores y base de datos utilizados fueron: EBOOK CENTRAL, SCIELO, GOOGLE ACADEMICO, PEARSON, PROQUEST. Y la pregunta que se estableció para la investigación fue: ¿Por qué es importante los manuales de organización y funciones dentro de una organización en los últimos 10 años en Latinoamérica?

La selección de publicaciones se estableció por los siguientes ámbitos: “publicación de país latinoamericano”, “publicaciones de los ultimo 10 años”, “publicación si responde a la pregunta de investigación” y “no responde a la pregunta de investigación”.

El filtro de: “si responde a la pregunta de investigación”, se tomaron en consideraciones que sean publicaciones de los últimos 10 años, que las publicaciones pertenezcan a países latinoamericanos, que contenga el tema principal de la investigación(mof), que sea de una fuente confiable de información.

Y para el filtro de:” no responde a la pregunta de investigación “se tomó en consideración las publicaciones que, no eran publicaciones de países latinoamericanos, que sean publicaciones de mas de 10 años de antigüedad y no tenían el tema principal de la investigación.

Para el proceso de análisis de la información se tomaron como principal criterio que contenga el tema de los manuales de organización y funciones, el enfoque del tema es tomado desde la parte administrativa, de control, de gestión y del ámbito de RR.HH. desde varios puntos de vista nos da una idea mas clara del rol que representa en cada uno de ellos para establecerla y difundirla con la importancia adecuada.

Para esta investigación se tomo como base de datos en línea las siguientes páginas: biblioteca virtual UPN, Hiperlink, Scielo, Realyc, Lilacs, Google académico, Dialnet,

Worldcat, Latindex. Para el tema de identificar los factores de importancia que tiene los manuales de organización y funciones se planteó la siguiente pregunta que nos permitió identificar puntualmente nuestro tema: ¿Por qué es importante los manuales de organización de funciones dentro de una organización?

Con el fin de delimitar la Revisión Sistemática de la Literatura, se utilizó el formato PICO, este formato sirvió de ayuda a la formulación de preguntas específicas para el estudio.

*Tabla 2*

*Análisis de la pregunta de investigación*

<b>¿Cuáles han sido los principales factores de investigación de la satisfacción laboral durante los últimos diez años?</b>		
<b>Paciente/Problema</b>	<b>Intervención/Comparación</b>	<b>Resultados de la investigación</b>
la importancia de los manuales de funciones en los últimos 10 años en Latinoamérica	variables de la importancia de los manuales de organización y funciones	Diversidad de las variables encontradas de acuerdo con la investigación



### CAPÍTULO III. RESULTADOS

Para nuestra investigación se realizó la recopilación de investigaciones científicas que llegaron a ser 33 en total para luego solo considerar 15 de estos mismos que son los que se alinean al objetivo de la investigación.

A continuación, se muestra la base de datos y la cantidad de artículos clasificados por tipo de consideración dentro de nuestra investigación

*Tabla 3*

#### *Clasificación de artículos*

Base de datos	Artículos descartados	Artículos incluidos	TOTAL
ebook central	9	5	14
google academico	4	4	8
PEARSON	3	4	7
PROQUEST	2	1	3
scielo	0	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>33</b>

*Nota: elaboración propia*

En la siguiente tabla se presentan los artículos científicos utilizados para nuestra investigación y que han sido incluidos por estar alineados a nuestra pregunta de investigación de los manuales de organización y funciones dentro de Latinoamérica en los últimos 10 años

*Tabla 4*

### Artículos de investigación incluidos

Authors	Title	Year	Link	Abstract	Author Keywords	Motivos de inclusión	pais
Jorge Eliécer Prieto Herrera	Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial (3a. ed.)	2009	ebook central	1. El libro nos habla sobre la aplicación real de una gestión estratégica dentro de una empresa que sirve como herramienta básica para el diagnóstico empresarial ya que facilita la identificación, formulación y evaluación de alternativas estratégicas que nos ayudara a establecer la empresa de forma adecuada. Como llevar a cabo todo el proceso y la implementación de la gestión estratégica, nos informa sobre mega tendencias administrativas. Se hacen los cuestionamientos necesarios en cada una de las áreas para darnos cuenta de que, si nuestra gestión se está llevando de manera adecuada, o devamos cambiarla o modificarla de tal manera que el personal, los cargos y las labores sean las correctas y que estén alineadas a una buena gestión estratégica a favor de la empresa.	stion; empres	si responde a la pregunta de investigación	COLOMBIA
Edgar Van Den Berghe	Gestión y gerencia empresariales: aplicadas al siglo XXI (2a. ed.)	2009	ebook central	Es un texto de consulta donde nos habla sobre los términos generales y luego cada tema es tomado de forma particular partiendo con un análisis de la macroeconomía, para que ya conocido este tema se fije en cada uno de los departamentos de la empresa y también nos ayuda a adquirir nuevos conocimientos sobre la administración de empresas. Se debe resaltar los temas de selección de equipo, capital humano, y el principal para esta investigación todos los temas que abarca el manual de funciones desde su creación hasta el la adecuada ejecución del mismo.	Manual; Organización; Funciones	si responde a la pregunta de investigación	COLOMBIA
Víctor Francisco Martínez	Administración: de lo simple a lo complejo	2016	ebook central	El libro expresa la importancia de la administración en el mundo actual, y que herramientas son las adecuadas para usarlas en el ámbito de las organizaciones por ello abarca en su totalidad todos los temas necesarios para ayudarnos a entender lo que es la administración y como nos indica el subtítulo "de lo simple a lo complejo" este libro nos otorga un marco conceptual teórico y metodológico que nos guía como brújula para llevar por buen camino a la empresa. En este libro nos habla también del MOF y su características para poder integrarlo dentro de la empresa.	Manual; Organización; Funciones	si responde a la pregunta de investigación	argentina
José Castillo Aponte	Administración de personal: un enfoque hacia la calidad (3a. ed.)	2012	ebook central	Este libro de centra en el tema de cómo administrar a las personas dentro de una empresa, ya que es un recurso fundamental y el libro tiene un enfoque encamina a la calidad. Este se enfoca en la importancia que tiene las empresas con sus directivos que adquieran la mejor comprensión del concepto, propósito y evolución de la administración del personal.	Funciones; Organización	si responde a la pregunta de investigación	COLOMBIA
Ing. María Eugenia Vivanco Vergara	LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN	2017	scielo	La revista nos presenta en su artículo el tema de que los manuales de procedimiento son una herramienta para especificar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifica políticas, aspectos legales, procedimientos y controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente.	Manual; Empresa; Funciones; Organización	si responde a la pregunta de investigación	ecuador
Gabriela Pintos Trías	LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS HOY	2009	google academico	Este documento nos enseña todos los manuales administrativos En el contexto actual por lo cual nos detalla los tipos mas frecuentes de manuales y su contenido. Nos informa sobre como elaborarlos y que debemos tomar en cuenta al realizar cada uno de ellos. También nos enseña que no solo hay manuales que se usan al interno de la empresa si no también para nuestros clientes o proveedores a los cuales también debemos tener en cuenta al realizar la documentación para las operaciones dentro y fuera de la empresa.	Manual; Empresa; Funciones; Organización	si responde a la pregunta de investigación	mexico

Lluís Cuatrecasas Arbós	ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DIRECCIÓN DE OPERACIONES	2012	google academico	El libro es una guía extensa del como la gestión en los procesos operacionales juegan un papel importante dentro de la empresa, presenta que con una adecuada estrategia que involucre al sistema productivo se pueden alcanzar niveles muy elevados de eficiencia. como tema para tener en cuenta es los temas referidos a como diseñar los puestos de trabajo y que cada uno de ellos cuente con los adecuados MOF.	Gestión; Operaciones	si responde a la pregunta de investigación	argentina
Fernando D'Alessio Ipinza	Administración de las operaciones productivas	2012	PEARSON	Este libro nos habla sobre todos los temas referidos a la gerencia de operaciones productivas, el libro cuenta con cinco etapas del proceso administrativo clásico: planeamiento, organización, dirección, y control. Es un libro de consulta para estudiantes por lo cual de hace entendible y digerible en cualquiera de sus temas.	Gestión; Operaciones	si responde a la pregunta de investigación	Peru
LEE J. KRAJEWSKI, LARRY P. RITZMAN, MANOJ K. MALHOTRA, MARCIA GONZÁLES OSUNA, MARIA CRISTINA GIGOLA PAGLIALUNGA	Administración de operaciones	2013	PEARSON	Un libro muy didáctico y con casos reales de empresas exitosas la cual no lleva por los diferentes temas de la administración en todas las áreas operacionales de la empresa. En todo el libro nos enseña a cumplir las necesidades que nos demanda el ámbito actual y sus variantes en la cadena de suministros y como tomar decisiones en el entorno cambiante.	Administración	si responde a la pregunta de investigación	mexico
JAY HEIZER, BARRY RENDER	Principios de ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES	2009	PEARSON	Este libro abarca los temas de administración de operaciones en cada una de sus etapas y dando como ejemplo a empresas actuales y éxitos para ser más dinámico los temas a tratar. Es una guía muy completa para entender como la administración de operaciones afecta a nuestra sociedad y a nuestras vidas. Debemos tomar nuestras decisiones de forma adecuada por lo que este libro es una consulta obligatoria.	Administración, Operaciones	si responde a la pregunta de investigación	mexico
Aurora Martinez Martinez, Juan Gabriel Cegarra Navarro	Gestión por proceso de negocios	2014	ebook central	Es un libro muy interesante ya que nos habla de la idea de una organización de modo horizontal dentro de las organizaciones y esto se lleva a cabo a través de una gestión de procesos aplicada de forma moderna y cambiante. El libro desarrolla una serie de ideas y conceptos que nos servirán para cualquier trabajo profesional.	Gestión; Operaciones	si responde a la pregunta de investigación	mexico
Zacarías Torres Hernández, Heli Torres Martínez	PLANEACIÓN Y CONTROL	2014	PROQUEST	Este libro nos enfoca en que una empresa siempre debe de ir de la mano con la planeación y el control sobre nuestras labores dentro de la misma. Nos brinda una idea clara de lo que es la planeación y a que áreas debe ser aplicada, y por último ya establecido la planeación llevar el control de forma adecuada para que lo ya propuesto no se vea afectado u olvidado con el tiempo, por el contrario, el libro nos ayuda a ver la forma de que esto se mantenga en el tiempo.	Gestión; Operaciones	si responde a la pregunta de investigación	mexico
Roberto Carro Paz, Daniel GONZÁLES Gómez	EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	2012	google academico	Este artículo nos enseña a través de los grandes personajes vinculados a la administración que la economía es cambiante y debemos estar preparados. Debemos usar técnicas y estrategias apropiadas pues con ello los jefes de operaciones pueden dar a sus empresas ventajas competitivas.	Gestión; Operaciones	si responde a la pregunta de investigación	argentina
Mallar Miguel Angel	LA GESTIÓN POR PROCESOS : UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE	2010	google academico	Este informe indica la gestión por procesos enfocada en el acto que una empresa quiere certificarse en algún ISO de acorde a su empresa, es ahí que piden requisitos indispensables es por ello por lo que cada empresa debe adaptarse y cumplir con lo requerido. En ese proceso de cambio es que este artículo nos ayuda a entender con conceptos específicos sobre el tema de gestión de procesos.	Gestión; Operaciones	si responde a la pregunta de investigación	argentina
Pervaiz K. Ahmed Charles D. Shepherd Leticia Ramos Garza Claudia Ramos Garza	Administración de la innovación	2012	PEARSON	este libro ofrece a los estudiantes un entendimiento general de la innovación y la creatividad, y examinando el papel estratégico de las innovaciones.	gestión, empresa	si responde a la pregunta de investigación	mexico

Por otro lado, en la tabla N°5, se puede observar cuales han sido las investigaciones no consideradas:

Tabla 5

*Artículos de investigación excluidos*

Authors	Title	Year	Link	Abstract	Author Keywords	Motivos de exclusión	país
María Dolores Sánchez Fernández	Gestión de recursos humanos	2013	ebook central	El artículo nos habla del soporte necesario que el área de RR.HH. debe dar al área administrativa para que sea área que le de las facilidades en sus labores ya sea tomando temas de las necesidades de la empresa como sus requerimientos necesarios para realizar sus labores con eficiencia y contar con el recurso humano esencial para hacer esto realidad. El artículo es muy completo y de fácil entendimiento para aquellos que aun no tiene claro el tema de que tan esencial son.	Manual; Funciones	no corresponde a un país de latinoamérica	españa
Sergi Flamarique	Gestión de operaciones de almacenaje	2017	ebook central	Este artículo es una guía práctica sobre tema netamente de almacenes y su adecuada gestión dentro de la misma, nos enseña desde que es un almacén, tipos de almacén, métodos de almacenamiento, etc. Es una guía ideal para aquellas personas que están explorando temas de creación de almacenes y todo lo referido con ello.	Administración, Operaciones	no corresponde a un país de latinoamérica	españa
Carlos Javier Alvarez Fernandez	Organización del trabajo. Modelos	2010	ebook central	Es un libro que nos habla de los modelos de organización mas representativos en la historia, sus conceptos, sus orígenes y cual fue la huella que dejó en cada uno de estos modelos y que se aplican en la administración actual. Es por ello por lo que con esta base como información podemos resolver y gestionar una organización de forma adecuada.	Gestión; Operaciones	No responde la pregunta de investigación	españa
Ana Isabel Zapatero Álvarez	Manual Gestión de Almacén	2011	ebook central	El artículo trata de como establecer una gestión de almacén adecuada, por ello nos enseña la parte teórica de todo lo referente con el almacén y sus principales funciones y la mejora en los procesos ya establecidos para llegar a la excelencia.	Gestión; Operaciones	no toca el tema de MOF como parte de la gestión de un almacén	españa
José Antonio González Hernández	ADMINISTRAR PARA PRODUCIR	2003	ebook central	El libro nos enseña el significado de la palabra administración y todo el alcance que debe manejar como empresa estratégica y que sea establecida de forma adecuada. También incluye temas como la ingeniería en torno al desarrollo de productos y el papel importante que realizaría en el ámbito de la producción. Es un libro elaborado con un lenguaje muy simple y fácil de digerirlo.	Administración, Operaciones	no toca el tema de MOF como parte de la administración	mexico
Delia Gallardo	TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN	2007	PROQUEST	Este libro nos enfoca en de las distintas formas de gestionar una empresa, métodos modernos y una amplia explicación del papel fundamental de RR. HH que debería regir en cada una de las empresas al igual que temas de finanzas y gestión de compras desglosado en temas muy específicos y completos.	Gestión; Operaciones	el libro tiene mas de 10 años de antigüedad	argentina
Mauricio León Lefcovich	Administración de operaciones	2009	PROQUEST	Un pequeño artículo de la importancia de la administración de operaciones y el tema de hacerlo de forma ordenada y tomando en cuenta 5 temas principales que son entendibles y explicados de forma concisa.	Administración, Operaciones	no toca el tema de MOF	mexico
Jesus Gerardo Cruz Alvarez	Un modelo de productividad y competitividad para la gestión de operaciones	2006	google academico	Este artículo nos habla de la armonía que se debe de tener entre la parte administrativa y estratégica de una empresa, resaltando que su aplicación puede desarrollarse en un ámbito mundial y teniendo como base estadística sobre México que corroboran dicha información. Es un texto complejo con muchas cifras y cuadros, pero vale la pena informarse sobre todos estos temas.	Gestión; Operaciones	el artículo tiene mas de 10 años de antigüedad	mexico

Lilia Teresa Bermudez - Luis Felipe Rodríguez	Investigación en la gestión empresarial	2013	ebook central	es una guía la cual nos brinda toda la información para realizar una investigación científica en las áreas de economía y administrativas, tiene pautas muy extensas y de formas muy complejas. Este libro nos ayuda a enfocarnos en resolver las problemáticas del desarrollo empresarial.	gestión, empresa	no abarca a fondo el tema de los manuales de organización y funciones	COLOMBIA
Raydel Pi Alfonso	Organización Empresarial	2009	ebook central	es un libro muy corto con una idea generalizada sobre como las empresas deben adaptarse al cambio y hacerlo de la manera mas eficiente posible y no morir en el intento. También nos muestra ejemplo y como resolverlos con las formulas adecuadas en cada uno de los casos.	Manual; Empresa; Funciones; Organización	no corresponde a un país de latinoamérica	españa
Juan de Dios García Martínez	Industrializar la gestión	2007	ebook central	este libro nos brinda una base de conceptos, metodologías y técnicas del desarrollo de un sistema de gestión que se basa en procedimientos informatizados la cual nos ayuda a desarrollar de forma eficiente las actividades referidas a la productividad, los bienes y servicios que puedan brindar una empresa.	gestión, empresa	el libro tiene mas de 10 años de antigüedad	españa
Jordi Pau Cos - Ricardo de Navascés	Manual de Logística Integral	2006	google academico	este libro nos enfoca en la logística de forma integral ya que es una de las partes de la administración moderna y que cada vez se consolida como la mejor alternativa para las empresas y su desarrollo en el mercado. Las herramientas son recomendadas y aplicadas de forma adecuada para que la empresa sea exitosa.	Manual; Empresa; Funciones; Organización	el libro tiene mas de 10 años de antigüedad	brasil
JUAN BRAVO CARRASCO	Gestión de Procesos (alineados con la estrategia)	2011	google academico	este libro nos presenta la gestión de procesos como una arma estratégica dentro de la empresa y mejorar y rediseñar de forma adecuada y siempre tener presente utilizar la administración científica como pilar para que los cambios no sean en vano y que todo se base en la mejora continua.	Gestión; Operaciones	no abarca a fondo el tema de los manuales de organización y funciones	chile
Martin G. Alvarez Torres	Manual de políticas y procedimientos	2006	google academico	un libro que trata sobre los temas principales que se deberían tomar en cuenta al momento de realizar políticas y procedimientos dentro de una empresa. Nos brinda recomendaciones para elaborar documentos claros y de forma sencilla para que todo el personal a usarlo no caiga en confusiones o malos entendidos.	Manual; Empresa; Funciones; Organización	el libro tiene mas de 10 años de antigüedad	mexico
MARTHA ALICIA ALLES	Cuestiones sobre GESTIÓN DE PERSONAS	2015	ebook central	el libro esta enfocado en resolver conflictos relacionados con el personal dentro de la empresa entre colaboradores, jefes, postulantes, aspirantes a ascender, personas que estan de salida dentro de la misma. Es una guía muy adecuada para tomar la mejor decisión posible y tener una guía que nos lleve por buen camino.	Gestión; Operaciones	no abarca el tema de MOF pero es una buena guía para tomar en cuenta al personal como un recurso valioso.	argentina
Stephen P. Robbins	Comportamiento Organizacional	2009	PEARSON	el tema principal del libro es conocer todos los temas necesarios para llevar una organización de forma adecuada y que el equipo de trabajo trabaje de la mano contigo, identifica cada tema referido al desenvolvimiento del personal a travez de los conflictos dentro de sus labores, definir los perfiles de los futuros lideres y llevar siempre la cultura de de una organización eficiente.	Manual; Empresa; Funciones; Organización	no abarca el tema de MOF	mexico
Alejandro Arellano Gonzáles Blanca Carballo Mendiivil Nidia Josefina Ríos Vázquez	Análisis y diseño de procesos	2017	PEARSON	el presente libro a sido concebido con el fin de orientar de manera teorico-practico todo proceso de analisis y dieño de soluciones en las organizaciones	Administración, Operaciones	no abarca el tema de MOF	mexico
Fernando D'Alessio Ipinza	Administración y dirección de la producción	2004	PEARSON	esta obra incluye conceptos de administración y dirección de la producción en forma clara y concisa. A diferencia de otros textos su enfoque estrategico y de la calidad presenta ñas herramientas y las técnicas basicas que le permiten al gerente de operaciones incrementar la productividad de bienes y servicios.	Manual; Empresa; Funciones; Organización	el libro tiene mas de 10 años de antigüedad	Peru

En el análisis tenemos como parte importante los países de origen de cada uno de nuestros trabajos de investigación. Utilizados en este trabajo referidos a nuestro tema principal: los manuales de organización y funciones. En la siguiente tabla N°6 se muestra de forma descendente los porcentajes de participación por cada país, de mayor a menor, México (36%), Argentina (18%), España (18%), Colombia (12%), Perú (6%), y por último Chile y Ecuador (3%).

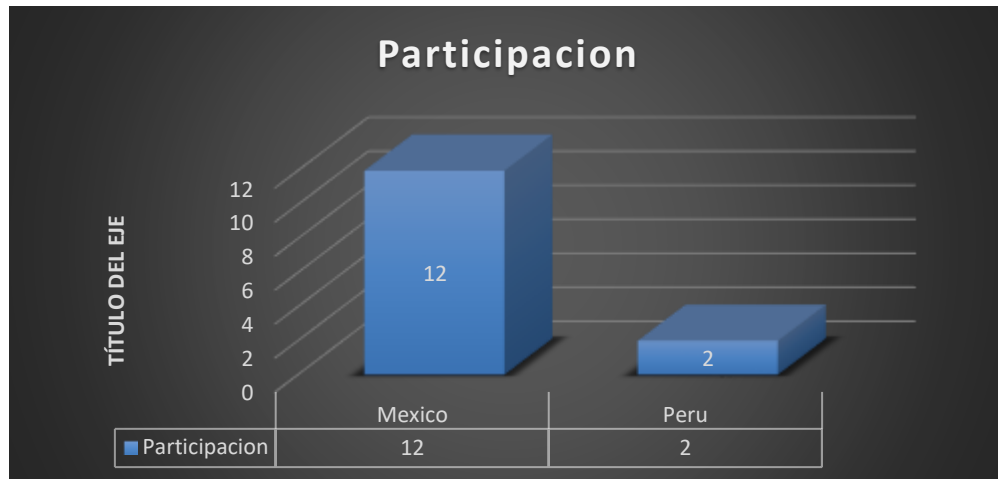
*Tabla 6*

*Investigación realizada por país*

País	Participación	Porcentaje
México	12	36.36
Argentina	6	18.18
España	6	18.18
Colombia	4	12.12
Perú	2	6.06
Brasil	1	3.03
Chile	1	3.03
Ecuador	1	3.03
<b>total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

*Nota: elaboración propia*

Solo como comentario adicional observamos que en nuestro país aun no se hacen muchas investigaciones ni estudios sobre nuestro tema de investigación que por el contrario México si está tomando énfasis por parte de Latinoamérica en destacar este tema que va tomando forma con el pasar del tiempo. Y por ello se muestra en la figura N°1 la gran diferencia entre la mayor participación del país de Latinoamérica con el nuestro.



*Ilustración 1*

*Figura 1: comparación del mayor participante con nuestro país*

En la siguiente figura N°2 se muestran las variables encontradas en cada una de las investigaciones incluidas en este trabajo en las que destacan 3 y se muestran por porcentaje de participación, medida de control (58%), eficiencia de actividades (31%) y disminución de conflictos (11%).



*Ilustración 2*

*Figura 2: participación por resultado de variable*

En las variables también encontradas que no fueron descartadas por solo tener tanto peso con el tema principal de la investigación ya que solo se centraban en una parte de la empresa y no en beneficio total de la organización. Las variables son *seguridad en el trabajo* (0.2%), *intereses económicos de la empresa* (0,1%), *productividad* (0,1%).



## CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

Tras nuestra investigación realizada concluimos que las investigaciones en nuestro país aún son mínimas y las que destacan son investigaciones descriptivas las cuales abundan en Latinoamérica.

Como resultado de nuestra investigación nos da como resultado que la variable de medida de control es directamente relacionada con los manuales de organización y funciones ya que desde el inicio de las empresas se debe tomar en cuenta como parte fundamental del desarrollo de esta. No solo se debe considerar como un requisito por ley o por que los libros lo piden, por el contrario, debe tomarse como un arma estratégica y jugar a favor de la organización y tener una idea muy clara del desarrollo de los individuos dentro de la empresa. El tema de tomarlo como una medida de control es poner las ideas claras desde un inicio y directamente vinculado con el empleador y el trabajador, la empresa tiene definida de forma clara lo requerido para el puesto a ocupar y el incumplimiento del mismo será informado y teniendo pruebas de lo ocurrido.

El factor siguiente esta referida ala eficiencia de actividades que va relacionada con la información que se le debe brindar a cada uno de los trabajadores y las actividades que debe desarrollar en toda su jornada laboral. Los trabajadores se sienten mas tranquilos al tener una idea clara de las actividades que tienen que realizar y que es lo que no deben hacer, así se pueden evitar sanciones, suspensiones o hasta la ultima instancia que sería el despido.

Y con el tema de disminución de conflictos es resultante de investigaciones que son referidas al ámbito de recursos humanos o en aquellos que se destacan los manuales como un formato de información y base a los puestos a ocupar. Al tener establecidos dentro de la empresa los

manuales definidos por áreas, puestos, jerarquía y nivel de responsabilidad, se disminuyen los conflictos entre trabajadores y por ello el clima laboral no se torna de forma negativa.

## REFERENCIAS

Pintos Trías «Los manuales administrativos hoy», s.f., 9

Vivanco Vergara María Eugenia «Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización» s.f., 10

Van Den Berghe Edgar «Gestión y gerencia empresariales: aplicadas al siglo XXI (2a. ed.)» s.f., 12

Castillo Aponte José «Administración de personal: un enfoque hacia la calidad (3a. ed.)» s.f., 12

Sánchez Fernández María Dolores «Gestión de recursos humanos»

Lluís Cuatrecasas Arbós «Organización de la producción y dirección de operaciones»

Fernando D'Alessio Ipinza «Administración de las operaciones productivas»

LEE J. KRAJEWSKI, LARRY P. RITZMAN, MANOJ K. MALHOTRA, MARCIA GONZÁLES OSUNA, MARIA CRISTINA GIGOLA PAGLIALUNGA «Administración de operaciones»

JAY HEIZER, BARRY RENDER «Principios de ADMINISTRACION DE OPERACIONES»

Sergi Flamarique «Gestión de operaciones de almacenaje»

Carlos Javier Alvarez Fernandez «Organización del trabajo. Modelos»

Aurora Martinez Martinez, Juan Gabriel Cegarra Navarro «Gestion por proceso de negocios»

Zacarías Torres Hernández, Helí Torres Martínez «PLANEACION Y CONTROL»

Ana Isabel Zapatero Álvarez «Manual Gestión de Almacén»

José Antonio González Hernández «ADMINISTRAR PARA PRODUCIR»

Delia Gallardo «TECNOLOGIAS DE GESTION»

Mauricio León Lefcovich «Administración de operaciones»

Jesús Gerardo Cruz Álvarez «Un modelo de productividad y competitividad para la gestión de operaciones»

Roberto Carro Paz, Daniel GONZÁLES Gómez «EL SISTEMA DE PRODUCCION Y OPERACIONES»

Mallar Miguel Ángel «LA GESTION POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE»

Lilia Teresa Bermúdez - Luis Felipe Rodríguez «Investigación en la gestión empresarial»

Raydel Pi Alfonso «Organización Empresarial»

Juan de Dios García Martínez «Industrializar la gestión»

Jordi Pau Cos - Ricardo de Navascés «Manual de Logística Integral»

JUAN BRAVO CARRASCO «Gestión de Procesos (alineados con la estrategia)»

Martin G. Álvarez Torres «Manual de políticas y procedimientos»

MARTHA ALICIA ALLES «Cuestiones sobre GESTIÓN DE PERSONAS»

Stephen P. Robbins «Comportamiento Organizacional»

Alejandro Arellano Gonzáles Blanca Carballo Mendivil Nidia Josefina Ríos Vázquez «Análisis y  
diseño de procesos»

Fernando D'Alessio Ipinza «Administración y dirección de la producción»

Pervaiz K. Ahmed Charles D. Shepherd Leticia Ramos Garza Claudia Ramos Garza  
«Administración de la innovación»